

REVISIÓN Y ESTADO DEL ARTE DE LA NORMATIVIDAD, INSTRUCTIVO Y EL  
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA PERSONERÍA DE  
BOGOTÁ, D.C.

MARITZA GUERRERO DIAZ  
CODIGO: 52038123

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gestión Pública

DIRECTORES:

PATRICIA BETANCOUR CALDERON  
FERNANDO ALBERTO BRAVO BONILLA



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ 12 DE SEPTIEMBRE DE 2016

## **Agradecimiento**

*Quiero agradecer, en primer lugar a Dios todo poderoso, por brindarme la oportunidad de obtener este nuevo triunfo intelectual, y a cada una de las personas, que me apoyaron y acompañaron de una u otra forma en la consecución de este título. Un agradecimiento especial al doctor Fernando Alberto Bravo Bonilla, por su alto sentido de compromiso como docente.*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
RESUMEN .....	11
ABSTRACT .....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN.....	13
JUSTIFICACIÓN .....	14
OBJETIVO GENERAL .....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
MARCO CONCEPTUAL .....	16
Evaluación del desempeño: .....	16
Competencia:.....	17
Evaluación de competencias laborales: .....	19
MARCO TEÓRICO .....	21
La Evaluación del Desempeño .....	21
Competencias:.....	24
Competencias laborales: .....	25
Competencias comportamentales:.....	26
Componentes de la evaluación del desempeño: .....	26
Evaluación del desempeño por competencias laborales en entidades públicas:.....	27
Método de evaluación del desempeño en entidades públicas: .....	28
La Carrera Administrativa .....	28
Reseña Histórica de la evaluación del desempeño laboral.....	28
Características de la Carrera Administrativa .....	30
Modalidades del sistema de carrera administrativa: .....	30

Efectos de la carrera administrativa en la administración pública: .....	31
La evaluación del desempeño por competencias como un elemento de gestión en las entidades públicas .....	32
MARCO LEGAL .....	32
▪ Constitución Política de Colombia, Artículo 125: .....	32
▪ Ley 872 de 2003.....	33
▪ Decreto 1599 de 2005.....	33
▪ Decreto 1227 de 2005.....	33
▪ Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004 .....	33
▪ Ley 909 de 2004.....	33
▪ Acuerdo 137 de Enero 14 de 2010 .....	35
ELEMENTOS TRANSVERSALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	35
Misión de la Personería de Bogotá, D.C. ....	38
Objetivos Estratégicos Misionales.....	38
Objetivo Estratégico de Apoyo.....	39
Visión a 2016 .....	39
Objetivos Estratégicos Transversales .....	40
Reseña Histórica.....	40
F U N C I O N E S.....	43
El Personero como Agente del Ministerio Público.....	43
El Personero como Veedor Ciudadano .....	44
El Personero como Defensor de los Derechos Humanos.....	45
Atribuciones Especiales del Personero.....	46
CAUSAS CRÍTICAS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS.....	46
Principios Generales de la Evaluación del Desempeño de la Personería de Bogotá .....	47

El Acuerdo 137 de 2010 establece responsables y participantes de la evaluación del desempeño laboral .....	49
Comisión Nacional del Servicio Civil.....	49
Jefe Inmediato del Evaluado .....	51
Evaluado.....	52
Superior jerárquico del evaluador.....	54
Comisión de Personal .....	54
Oficina del Control Interno .....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	57
El ejercicio llevado a cabo en torno a la evaluación del desempeño de la Personería de Bogotá, me ha permitido reflexionar en torno a mi quehacer laboral, mi compromiso institucional y la gran responsabilidad que tengo en las manos, así como generar nuevas estrategias que me permitan ser propositiva en torno a la evaluación del desempeño a revisar el tema de evaluación por competencias como futuras estrategias. ....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59

## INTRODUCCIÓN

Haber cursado la Especialización en Gestión Pública en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, me ha permitido adquirir una serie de competencias, conocimientos, actitud crítica y capacidades que me posibilitan establecer argumentos precisos para replantear o construir nuevos y mejores procesos y procedimientos, de igual manera tener un acercamiento práctico que me permita conocer, desarrollar y/o mejorar procedimientos relacionados con la Gestión Pública en mi área de desempeño, lo cual se pretende lograr con una perspectiva analítica, transformadora y crítica aprovechando las diversas herramientas tecnológicas con las que la Entidad cuenta actualmente.

La metodología empleada en el presente documento, es la monografía, por cuanto se propone realizar un trabajo metódico, completo, analítico y detallado de la evaluación de desempeño en una Entidad del Distrito, para este caso, la Personería de Bogotá, donde se busca que todos los temas sean abordados y profundizados, con el fin de realizar un análisis de los cambios que ha tenido desde su implementación, se busca a través de este documento aportar sugerencias para lograr su efectivo alcance con las necesidades actuales.

Desde la Constitución Política de Colombia de 1991, dentro de la Función Pública, se estableció que los empleados de los órganos y entidades del Estado son de carrera y que para ingresar a tales cargos o ascender en los mismos la ley fijaría los requisitos que se deben cumplir, así mismo señaló que el retiro se hará entre otras razones por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo, y es aquí donde encuentra el primer fundamento legal para la implementación de sistemas de evaluación.

Entre los referentes legales en materia de gestión del talento humano que contribuyen con el desarrollo de los Sistemas de evaluación se encuentra la Ley 909 de 2004, y sus decretos reglamentarios y cuyo objeto “es la regulación del

sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la Gerencia Pública.

Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.

De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

- a) Empleos públicos de carrera;
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción;
- c) Empleos de período fijo;
- d) Empleos temporales”.<sup>1</sup>

Esta monografía está orientada al mejoramiento del proceso estructural y sistemático implementado en la Personería de Bogotá para la evaluación del desempeño, tanto de los funcionarios de planta como de aquellas personas que se encuentran en periodo de prueba, provisionales y de libre nombramiento y remoción, sistema que debe articular las competencias de los empleados con los planes estratégicos.

La evaluación del desempeño de cualquier institución pública y en especial de la Personería de Bogotá debe constituirse en una herramienta que permita implementar nuevas políticas de bienestar social que promuevan el permanente mejoramiento del desempeño, que estimulen el desempeño de los servidores públicos, que les permita replantear su permanente quehacer y compromiso

---

<sup>1</sup> Tomado textual de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

institucional, o sea no debe ser una medida coercitiva, sino una estrategia que aporte al desarrollo profesional y que a su vez sirva de apoyo a la toma de decisiones para la implementación de estímulos y el ajuste de los planes, programas, proyectos, procesos y demás componentes que hacen parte del Plan Estratégico, dirigidos hacia la optimización de la Gestión Pública.

Se estudiará cómo es el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño en la Personería de Bogotá, con el fin de hacer aportes conceptuales que mejoren la gestión institucional desde el sistema de evaluación del desempeño asociado a las competencias de los funcionarios.

Lamentablemente, tanto en la Personería de Bogotá, como en la gran mayoría de las entidades públicas, los sistemas de evaluación se han convertido en un simple conjunto de actividades agrupadas con el fin de cumplir con la normatividad que exige la evaluación del desempeño de los funcionarios, sin que tales sistemas le generen valor agregado a la administración pública, y arrojando por ende resultados irreales sobre la gestión de lo público. En algunos sistemas de evaluación, los objetivos que se establecen resultan siendo las mismas funciones ajustadas, en otros, no se evalúan las habilidades y aptitudes laborales o si son evaluadas su peso dentro de la evaluación no es significativo, de igual manera sucede con las diferentes actividades que llevan a cabo las áreas de gestión del talento humano de las diferentes entidades del estado, con el ánimo de fortalecer las competencias y habilidades de los servidores públicos, éstas no se contabilizan en la evaluación de desempeño para identificar el grado de impacto que genera la capacitación en el logro de los objetivos del funcionario.

De esta manera, se observa como el Estado Colombiano ha venido trabajando con el cumplimiento de objetivos relacionados con la modernización y el mejoramiento continuo de su administración pública en beneficio de la equidad, la transparencia y la calidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos o usuarios, por ello hacer que las acciones que desarrollan los funcionarios públicos



generen valor agregado y que además cuentan con el conocimiento, experiencia, habilidades y destrezas que se requieren para cumplir con los objetivos misionales, con lo cual se estaría dando cumplimiento a lo señalado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, adoptada en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2008, en ella se determina la necesidad de mirar de forma estratégica el talento humano público.

El objetivo primordial de esta monografía parte de comprender la importancia de la evaluación del desempeño, contextualizarla, establecer la forma cómo puede llegar a incidir en la gestión de la Personería de Bogotá, para lo cual es necesario realizar una etapa de conceptualización de las distintas nociones de esta herramienta para la calificación de los funcionarios.

Igualmente, se busca la aplicación de las competencias laborales como factor determinante de los procesos de modernización del Estado que facilite la evaluación integral del actuar de los funcionarios públicos con el panorama estratégico institucional.

Lo anterior, teniendo en cuenta y relacionando la formación por competencias la cual es definida como el desarrollo continuo y articulado de competencias a lo largo de toda la vida y en todos los niveles de formación. Las competencias laborales generales, por su carácter transversal, genérico y transferible, deben desarrollarse en la escuela durante todos los ciclos de escolaridad, a partir de un tejido curricular que permita cultivar en los niños, los adolescentes y después en los adultos, los conocimientos de todos los órdenes, para su desempeño exitoso en diferentes campos de la vida.

Las competencias laborales se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que los jóvenes se inserten con facilidad y tengan un desempeño eficaz en el mundo laboral.

Las denominadas competencias laborales específicas se desarrollan durante la educación media técnica, en la formación para el trabajo, y en la educación superior, y tienen que ver con el saber específico de una ocupación o profesión.

Por su parte, las competencias laborales generales se desarrollan desde la educación básica hasta la media, y comprenden un conjunto de habilidades que facultan a los estudiantes para su buen desempeño en cualquier área laboral. Pueden clasificarse en seis grupos: intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-228189.html>

# REVISIÓN Y ESTADO DEL ARTE DE LA NORMATIVIDAD, INSTRUCTIVO Y EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LA PERSONERÍA DE BOGOTÁ, D.C.

## RESUMEN

Esta monografía es el resultado de haber culminado todos los cursos establecidos por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, para el programa de Especialización en Gestión Pública, los cuales me permitieron orientar este trabajo de grado, sobre el **Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de los funcionarios de carrera administrativa y período de prueba de la Personería de Bogotá, D.C.**, una vez analizada la normatividad vigente y su instructivo para la aplicación del instrumento, documentos en los cuales se observan, que algunas de las normas citadas ya no se encuentran vigentes, no son aplicables para esta entidad, igualmente se hace necesario la actualización y modificación tanto del instructivo, como del instrumento establecido para las diferentes etapas de la evaluación del desempeño laboral, lo cual permitirá una mejora en el procedimiento establecido en la Entidad.

El objetivo primordial de esta monografía parte de comprender y analizar la importancia de la evaluación del desempeño, su contextualización teórica, además de plantear propuestas que busquen establecer la forma cómo puede llegar a incidir en la gestión de la Personería de Bogotá, para lo cual es necesario realizar una etapa de conceptualización de las distintas nociones de esta herramienta para la calificación de los funcionarios.

Igualmente, se busca la aplicación de las competencias laborales como factor determinante de los procesos de modernización del Estado, de la Nueva Gestión Pública (NGP) que facilite la concientización integral del actuar de los funcionarios públicos con el panorama estratégico institucional.

## **ABSTRACT**

This monograph is the result of having completed all the courses established by the National Open and Distance University (UNAD), for the Specialization in Public Management program, which allowed me to guide this degree work on the Self-Evaluation System of Work Performance Of administrative career officials and probationary period of the Personería de Bogotá, D.C., once analyzed the current regulations and their instructions for the application of the instrument, documents in which they are observed, that some of the mentioned rules are no longer found In force, are not applicable for this entity, it is also necessary to update and modify both the instructive and the instrument established for the different stages of the evaluation of work performance, which will allow an improvement in the procedure established in the Entity.

The main objective of this monograph is to understand and analyze the importance of performance evaluation, its theoretical contextualization, as well as to propose proposals that seek to establish how it can influence the management of the Bogota Personería, for which it is It is necessary to carry out a stage of conceptualization of the different notions of this tool for the qualification of the officials.

Likewise, the application of labor competencies is sought as a determinant of the processes of modernization of the State, of the New Public Management (NGP) that facilitates the integral awareness of the actions of public officials with the institutional strategic panorama.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Personería de Bogotá D.C., es una Entidad que cuenta con un planta de aproximadamente 889 empleados, entre los cuales 519 son funcionarios de carrera administrativa, a quienes se les aplica el instrumento de Evaluación del desempeño Laboral, en las diferentes situaciones administrativas que se presentan. Se evidencia que la Resolución 085 del 24 de marzo de 2009<sup>3</sup>, vigente a la fecha para la aplicación y desarrollo del Sistema propio de Evaluación del Desempeño Laboral de los funcionarios de la Personería de Bogotá, D.C., se encuentra desactualizado y presenta algunos vacíos frente a las diferentes situaciones administrativas que se dan a lo largo del período comprendido entre el 1 de febrero y el 31 de enero de cada anualidad, quedando sin soporte normativo a la hora de ser resueltos.

## INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN

De conformidad con lo anteriormente planteado, y dada la relevancia para la Personería de Bogotá de contar con un sistema propio de evaluación del desempeño actualizado, se considera importante adelantar un estudio que permita responder el siguiente interrogante:

***¿Cuáles son los vacíos en la aplicación de la norma del sistema propio de evaluación del desempeño de la Personería de Bogotá, D.C.?***

---

<sup>3</sup> Resolución 085 del 24 de marzo de 2009, "Por la cual se actualiza y adopta el nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba de la Personería de Bogotá D.C."

## JUSTIFICACIÓN

La Personería de Bogotá D.C., es un órgano de control, que tiene por misión la defensa de los intereses del Distrito Capital, así como de sus ciudadanos, vigilando el proceder de los servidores públicos que prestan sus servicios en las Entidades Distritales, observando el cumplimiento de las leyes, acuerdos y mandatos de las autoridades.

La Entidad, cuenta con funcionarios que están inscritos en el Registro Público de Carrera Administrativa, debiendo ser evaluados y calificados de manera satisfactoria para garantizar la permanencia en el servicio.

La Entidad, adoptó un sistema propio de evaluación del desempeño laboral mediante la Resolución 085 del 24 de marzo de 2009, el cual viene siendo aplicado a la fecha, a cada uno de los funcionarios inscritos en carrera administrativa, evidenciándose, que aunque satisface en parte los objetivos propuestos para la medición del cumplimiento de los compromisos pactados entre evaluadores y evaluados; y que la Dirección de Talento Humano, lleva a cabo jornadas de sensibilización pertinentes y realiza el acompañamiento en las diferentes etapas y situaciones administrativas que se presentan en el desarrollo de las funciones de los servidores, es necesario revisar y ajustar el esquema normativo y rediseñar el instrumento de evaluación de desempeño de la Personería de Bogotá D.C.

Teniendo en cuenta que la Constitución Política establece el uso de la evaluación del desempeño laboral, como causal de retiro del servicio, entre otros, la calificación definitiva y en firme en el nivel no satisfactorio en el desempeño del empleo, en consecuencia la evaluación del desempeño laboral es un insumo que le permite a los funcionarios la permanencia en el empleo.

De ahí que esta herramienta proporciona a la alta dirección, la información necesaria que da cuenta del nivel de ejecución y cumplimiento de las funciones


propias del funcionario, donde se evidencian tanto las fortalezas, como las debilidades, que se presentan durante el periodo de evaluación. La anterior información permite que se lleve a cabo los planes de mejora a que haya lugar por parte de los evaluadores a sus evaluados.

Desde la Dirección de Talento Humano y con base en la información obtenida se planean y programan las diferentes actividades de capacitación y actualización sobre los temas inherentes al servicio de la gestión pública, además se tiene en cuenta a los funcionarios que alcancen al final de la evaluación definitiva, el nivel sobresaliente hacer la provisión para los respectivos incentivos en cumplimiento del Acuerdo 7 de 2006<sup>4</sup>.

## OBJETIVO GENERAL


Revisar y analizar la actualización de la normatividad, instructivo y el instrumento de evaluación del desempeño laboral de la Personería de Bogotá, D.C., se hace necesario identificar **¿Cuáles son los vacíos en la aplicación de la norma del sistema propio de evaluación del desempeño de la personería de Bogotá, D.C.**


## OBJETIVOS ESPECÍFICOS


 Actualizar y ajustar el instructivo e instrumento para la evaluación del desempeño laboral de los funcionarios de carrera administrativa y en período de prueba de la Personería de Bogotá, D.C., de acuerdo a las exigencias de la respectiva norma.


---

<sup>4</sup> Acuerdo 7 de 2006 – Comisión Nacional del servicio Civil

 Estandarizar en el instructivo, las posibles soluciones a las diferentes situaciones administrativas que se presentan durante el periodo de evaluación, tales como: evaluaciones parciales, semestrales y la consolidación anual, de acuerdo con la norma establecida.

 Verificar el cumplimiento de los compromisos laborales pactados y medir sus efectos en la productividad, cantidad y calidad del trabajo.

 Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, reforzando los métodos de evaluación, teniendo como punto de partida la evaluación por competencias como parte de la cultura de la Entidad.

 Incluir en el instructivo de evaluación otras actividades que realizan los funcionarios y que puedan sumar en su calificación final.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Evaluación del desempeño:**

Según Chiavenato (2000) es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1.997) es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

También puede ser entendido como un proceso diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el



desempeño. Generalmente lo realiza el supervisor al subordinado y se realiza por lo menos una vez al año.

Alles M (2002), señala que en la Evaluación por competencias, es necesario tener la descripción de puestos por competencias y que el otro elemento fundamental para el éxito del proceso es el entrenamiento de los evaluadores.

### **Competencia:**

Según Alles M. (2002), competencia es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.

Es decir que es el conjunto de capacidades y comportamientos los que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo en la práctica y con éxito las actividades y funciones inherentes a un puesto de trabajo, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto determinado.

Por otra parte, el artículo 2 del Decreto 2539 de 2005, define la competencia laboral como la capacidad personal para desempeñar, en diferentes contextos y con base en requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Todo cargo o puesto de trabajo debe contar con un perfil de competencia o aptitudes requeridas como son las funciones, la formación académica mínima

requerida, y la experiencia a exigir; y las competencias blandas o actitudinales dirigidos a establecer los comportamientos necesarios vinculados a un óptimo desempeño en la empresa (Gestión de equipo, orientación al logro, gestión personal).

El Decreto 2539 de 2005<sup>5</sup>, define las competencias laborales como la capacidad de una persona para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

En síntesis la competencia tiene que ver con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el logro de las actividades laborales de las personas de acuerdo con lo que sabe.

Para determinar si alguien es competente, primero se requiere observarlo cuando trabaja, no se es competente cuando sólo se sabe cómo hacer, sino cuando se realiza la acción de manera acertada. En segundo lugar, efectuar algo que se sabe hacer, que es el contenido específico de la competencia, y por último, no basta con ver que una persona hace ese algo, sino que es importante conocer la actitud, la disposición con la que lo ejecuta. Estas interpretaciones concluyen que la competencia es un concepto multidimensional e integrador, ya que comprenden tanto las características del sujeto como de su entorno.

El valor significativo que obtiene la Personería de Bogotá con una formación basada en competencias, permite identificar y reconocer el aporte de los servidores públicos al cumplimiento de las metas y proyectos, de tal forma que sean el punto

---

<sup>5</sup> <http://www.armeniaculturayturismo.gov.co/adjuntos/decretos/902/decreto2539de2005.pdf>

de partida para la formulación de planes capacitación, de mejoramiento individual e institucional que contribuyan a incrementar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos colombianos.

### **Evaluación de competencias laborales:**

Es el proceso por medio del cual se obtienen las evidencias del desempeño competente de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con lo descrito en la norma o estándar de competencia, tendiente a obtener un reconocimiento público o certificar la competencia para desempeñarse en una actividad laboral. Debe ser un proceso concertado, transparente, objetivo y autorregulado, realizado durante un periodo determinado por el mismo candidato a ser certificado.

- **Eficacia:**

Es la capacidad que se tiene para alcanzar lo que nos proponemos. La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, para el caso de la Personería de Bogotá la evaluación del desempeño, supone que esos objetivos se encuentran alineados con el Plan estratégico de la Entidad.

- **Manual de Funciones:**

Es el documento normativo que describe las funciones generales y específicas asignadas a cada cargo o puesto de trabajo, las responsabilidades, los requisitos, las relaciones jerárquicas, y las competencias exigidas, así mismo, define la estructura de la organización.

- **Plan Estratégico:**

Según Kotler (1990) es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización. Es el proceso que permite diseñar el futuro deseado “visión”.

El Plan estratégico está integrado por la Misión, que es la manifestación de la razón de ser de la organización; la visión, se refiere al futuro de la organización, informa dónde y cómo se le quiere ver dentro de un mediano plazo; y la Estrategia que le permitirá a la organización llegar a la meta fijada en la Visión.

- **Incentivo:**

Es un estímulo o compensación extra que se da a un empleado a manera de reconociendo por realizar sus labores de conformidad con unos criterios específicos.

- **Estímulo:**

Agente físico, mecánico, o de cualquier otra naturaleza que genera una reacción funcional en la persona. Estimular es incitar a alguien para que obre o funcione de una determinada forma.

- **Bienestar Social:**

Hace referencia al estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral, clima organizacional agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social.

## MARCO TEÓRICO

### La Evaluación del Desempeño

Al indagar sobre el origen de la evaluación del desempeño, se determinan diversas fuentes que dan cuenta de la existencia de sistemas o prácticas orientadas al control o evaluación de sus asociados, por ejemplo: San Ignacio de Loyola en el siglo XV, examinaba el desempeño de los integrantes de la comunidad jesuita, con base en los informes: de supervisión y de los de cada uno de los jesuitas de la orden, así mismo usaba las notas de las actividades realizadas y las auto evaluaciones.

En China, entre el 221 y 265 D.C., los emperadores de la Dinastía Wei, crearon la figura de un “valorador imperial”, quien evaluaba el comportamiento y el rendimiento de los integrantes de la corte; en 1850, oficinas del gobierno norteamericano, crearon una ficha de valoración de los empleados. Y en 1880, el ejército, diseña un sistema propio de valoración; y en 1918, General Motors Company, diseñan un sistema de evaluación orientado a solamente a sus ejecutivos.

Según Hernández, Bermúdez, y Bello (2009) detallan que a principios del Siglo XIX, en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, Roberto Owen, asignaba a cada trabajador un libro en el que los supervisores calificaban su trabajo y anotaban resultados y comentarios de su desempeño en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento, a fines del siglo XIX, Taylor propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo cual permitiría establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

En las guerras mundiales, la actividad militar se constituyó como otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño, el reconoció las

capacidades organizativas y los resultados eficaces que se reportaban en los frentes de batalla.

Posteriormente, con el reconocimiento del desempeño más los conocimientos adquiridos en capacitaciones y los méritos logrados por el excelente rendimiento demostrado dando paso a la jerarquización de niveles de profesionalización o grados.

Fue así que, la evaluación del desempeño requirió de la implementación de sistemas de medición objetivos que facilitaran la evaluación de factores de desempeño, su calificación de acuerdo con una escala de puntuación o de valoración cualitativa y su certificación; después de la evaluación, el trabajador podía ser clasificado de acuerdo con los resultados de su desempeño en lista de buenos o deficientes.

Como se puede observar en los antecedentes de la evaluación del desempeño la necesidad medir el rendimiento de los empleados promovió la implementación de procesos orientados a medir el desempeño en la realización de las tareas asignadas con el fin de determinar sus potencialidades. Es importante destacar que también se aprecia desde sus inicios una clara inclinación al cumplimiento de las metas organizacionales.

De acuerdo con Dolan, Shuler y Valle, (2007), se entiende que la evaluación del desempeño es un procedimiento que se ha diseñado para medir y evaluar los atributos, comportamientos y resultados inherentes al trabajo, con el fin de establecer la escala de productividad del empleado, permitiendo diseñar actividades de mejora para optimizar su futuro rendimiento.

A su vez, la evaluación del desempeño le permitirá al empleador asignar beneficios adicionales, estímulos o el establecimiento de planes de bienestar social

para los empleados que durante el período evaluado evidenciaron ser los mejores de su nivel.

Para el sector público la evaluación del desempeño debe aplicar los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y merito, los cuales regulan la función administrativa, con lo cual demostrará que de manera permanente cumple y aplica las competencias laborales y comportamentales, establecidas.

En la Personería de Bogotá, D.C., El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de Talento Humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de éstos. Es igualmente insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas. Con las Resoluciones 177 del 2015 y 164 de 2016, se ajustó el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales de la Personería de Bogotá, D.C., para los empleos que conforman la planta de personal establecida en el Acuerdo número 514 del 18 de diciembre de 2012, del Concejo de Bogotá, D.C, para ser cumplido por los funcionarios con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los reglamentos le señalan a la Personería de Bogotá, D.C.

El alcance y la cobertura de este Manual, se extiende a todos los servidores de la Planta de Personal de la Personería de Bogotá, D.C., conforme a lo establecido en la Constitución Política y la Ley.

## **Competencias:**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2002) la define como la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad o tarea.

Perrenoud (2002) lo plantea como una capacidad cuya construcción es inseparable de la formación de modelos de movilización de conocimientos de manera adecuada, en tiempo real, al servicio de una acción eficaz.

La Comisión europea -2004- se refiere a una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes y a la inclusión de la disposición para aprender.

ICFES-2007 las define como la capacidad para actuar en un contexto.

El Ministerio de Educación Nacional -2008, las define como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones, disposiciones cognitivas y meta-cognitivas, socio-afectivas y psicomotoras.

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA -2007, la competencia laboral es la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos.

En síntesis la competencia tiene que ver con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el logro de las actividades laborales de las personas de acuerdo con lo que saben.

Estas interpretaciones del concepto de competencia aluden, en primer lugar, a su carácter netamente práctico: para saber si alguien es competente es



importante observarlo cuando trabaja, no se es competente cuando sólo se sabe cómo hacer, sino cuando se realiza la acción de manera acertada.

En segundo lugar, hace referencia al hecho de efectuar algo que se sabe hacer, que es el contenido específico de la competencia. En tercer lugar, no basta con ver que una persona hace ese algo, sino que es importante conocer la actitud, la disposición con la que lo ejecuta. En cuarto lugar, dichas interpretaciones indican que la competencia es un concepto multidimensional e integrador, pues engloba tanto las características del sujeto como de su entorno.

La competencia supone la interacción de sus tres componentes esenciales:

- Las capacidades que se apoyan entre sí para ejecutar con éxito una determinada tarea académica, profesional o social en un escenario concreto.
- Un conjunto de conocimientos generales procedentes de disciplinas científicas afines y de conocimientos específicos propios de una profesión.
- Una actitud apropiada para el desempeño de una función, es decir, una disposición al empleo de una conducta antes que otra, una tendencia al entendimiento, a la aceptación de valores sociales y culturales, a la comunicación y a la cooperación con los demás, sabiendo autorregular la conducta propia, tomar decisiones, asumir responsabilidad y manejar frustración.

### **Competencias laborales:**

Las competencias funcionales precisan y detallan lo que debe estar en capacidad de hacer el servidor público para ejercer un cargo conforme con los parámetros presentados a continuación:

1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
2. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

### **Competencias comportamentales:**

Se describen teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Responsabilidad por personal a cargo.
2. Habilidades y aptitudes laborales.
3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
4. Iniciativa de innovación en la gestión.
5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

### **Componentes de la evaluación del desempeño:**

Los componentes que se tendrán en cuenta para la evaluación del desempeño son:

1. **Compromisos Laborales:** Son productos, servicios o resultados que el servidor deberá alcanzar en el período que se va a evaluar de acuerdo con el perfil,

las funciones propias del empleo y los planes de la Entidad y la dependencia. Estos compromisos deben ser medibles, cuantificables y verificables.

**2. Competencias funcionales:** Las competencias funcionales precisan y detallan lo que debe estar en capacidad de hacer el servidor público para ejercer un cargo y son definidas una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los parámetros presentados a continuación:

- Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
- Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales del servidor.

1. **Compromisos Comportamentales:** Son los compromisos de carácter personal tendientes a incorporar, mejorar o desarrollar las destrezas, habilidades, actitudes, aptitudes y valores para cumplir las funciones inherentes al cargo.

### **Evaluación del desempeño por competencias laborales en entidades públicas:**

En las Entidades públicas, la evaluación del desempeño es un instrumento de gestión de los servidores estatales, que debe realizarse de acuerdo con los principios que rigen la función administrativa y el ingreso, la permanencia y el ascenso de los empleados dentro de los empleos de carrera, en consideración al mérito, la Objetividad y la igualdad.

### **Método de evaluación del desempeño en entidades públicas:**

De los métodos existentes para la evaluación del desempeño, en las entidades públicas generalmente se da aplicación al de Administración por objetivos, el cual se encuentra contenido entre los métodos de Resultados.

Se destaca que entre las ventajas reportadas por este método se encuentran que: Reduce la posibilidad de aplicar criterios subjetivos, es susceptible de ser aplicado a empleados y superiores, y permiten enlazar el desempeño del funcionario con el de la organización.

Pero también, se han encontrado algunas desventajas como ha sido la utilización de criterios contaminados o deficientes al momento de formular los objetivos.

### **La Carrera Administrativa**

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal para el sector público, el cual establece criterios de selección y promoción de los empleados, considera criterios de idoneidad, capacidad y méritos personales.

### **Reseña Histórica de la evaluación del desempeño laboral**

El Profesor Calderón (2008) informa que, inicialmente el poder de disposición de la nominación se encontraba en cabeza del Presidente de la República, el cual se desarrollaba de acuerdo con las necesidades clientelistas del momento, es decir que no se aplicaban criterios relacionados con las capacidades ni con los méritos.

En 1886 la Constitución impuso límites a la facultad de nominar asignada al Presidente de la República, los Gobernadores y Alcaldes.

En 1938 se expide la Ley 165, por medio de la cual se pretendió establecer el sistema de carrera para los diferentes empleos del estado. No fue aplicada por falta de voluntad política.

En 1957 mediante plebiscito, le es otorgado a la carrera administrativa el carácter de constitucional y su fin principal la modernización del Estado.

En 1968 se expide la Ley 2400, para organizar la administración del personal de carácter civil de la rama ejecutiva, ella fue reglamentada por el Decreto 1950 de 1973, el cual estableció la carrera administrativa para el orden nacional excepto las entidades territoriales.

En 1984 el Decreto 583 autorizó el ingreso extraordinario de las personas que habían sido nombradas sin concurso pero que reunían los requisitos para el ejercicio de los cargos en que se encontraban.

En 1991, a través de la Asamblea Constituyente, se le dio relevancia a la carrera administrativa por lo que se incluyó en la Constitución Política un Capítulo dedicado únicamente a la función pública. De acuerdo con este mandato constitucional, son de carrera administrativa todos los empleos de los organismos y entidades, excepto los de elección popular, los de periodo fijo o conforme a la Constitución y la Ley, los trabajadores oficiales, aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación y los de libre nombramiento y remoción.

En 1992 la Ley 27 regulo la carrera a nivel nacional y territorial.

En 1998 se expide la Ley 443 ya que la anterior presento muchas incongruencias. Esta ley fue declarada inexecutable.

En el año 2004 se expide la Ley 909, por la cual se establecen normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.

### **Características de la Carrera Administrativa**

- Garantiza la igualdad de oportunidad para que todos los ciudadanos puedan acceder a los cargos públicos.
- Establece condiciones para la selección y acceso a los cargos basados en los méritos personales.
- La estabilidad en el empleo es condicionada al desempeño como funcionario.
- El ascenso dentro de la carrera administrativa está determinado por la eficiencia, la capacidad del empleado en el desarrollo de sus funciones, la eficacia y eficiencia en los resultados relacionados con la función pública, así mismo examina en su comportamiento la transparencia, objetividad e, imparcialidad.

### **Modalidades del sistema de carrera administrativa:**

Actualmente se identifican dos modalidades de sistema de carrera administrativa que desarrollan lo dispuesto en el artículo 125 de la Constitución Política, son:

- La carrera administrativa general u ordinaria, la cual es desarrollada por la Ley 909 de 2004; lo cual la hace transversal a todas aquellas entidades que no cuentan con sistemas especiales de carrera administrativa.
- Los sistemas especiales de carrera administrativa, que pueden ser:

- De naturaleza constitucional: por ejemplo la Policía Nacional, Fuerzas Militares, la Fiscalía General de la Nación, la Defensoría del Pueblo, la Procuraduría General de la Nación y la Contraloría General de la República.
- Específicos de rango legal: por ejemplo el INPEC, la DIAN, las Superintendencias entre otras.

Es importante señalar que los vacíos que se presenten en estos sistemas especiales deberán ser desarrollados de acuerdo con lo establecido en la Ley 909 de 2004.

### **Efectos de la carrera administrativa en la administración pública:**

Sin lugar a dudas el hecho de contar con un sistema de carrera administrativa debidamente armonizado y dotado de las herramientas necesarias para su implementación, aplicación y seguimiento, permitirá que los responsables de la función pública se enfoquen de forma precisa en el cumplimiento de sus funciones, de acuerdo con el objeto social de la entidad estatal para la cual presta sus servicios, generando como resultado una gestión pública orientada al cumplimiento de la misión institucional.

De tal suerte que la administración pública para poder generar la satisfacción de las necesidades a sus ciudadanos, no solamente debe contar con tecnologías actualizadas, sistemas de control, estructuras organizacionales ajustadas, planes estratégicos y demás herramientas de la administración, sino que también debe garantizar una acertada gestión de personal, que bajo los lineamientos de la alta dirección obtenga de los servidores un óptimo rendimiento, así como la mejor disposición para el trabajo alineado con los objetivos estratégicos institucionales.

La tecnología de punta, los métodos y procedimientos racionalizados, las estructuras organizacionales ajustadas, y los planes estratégicos no resuelven los problemas de las entidades. El logro de las metas y la solución de los problemas que se presentan en la administración de la cosa pública se comienzan a alcanzar a partir del buen “manejo” que se dé a las personas que integran las instituciones.

### **La evaluación del desempeño por competencias como un elemento de gestión en las entidades públicas**

Ahora bien, la gestión de las entidades públicas es desarrollada por personas (funcionarios), quienes a través del resultado de sus actividades y la aplicación de sus capacidades y competencias, hacen evidente la razón de ser de las instituciones al servicio del público en general, a su vez, éstas se organizan de acuerdo con los objetivos misionales que el cuerpo directivo fija, por lo que contar con un sistema de evaluación del desempeño alineado con el manual de funciones por competencias y articulado o asociado a la gestión institucional garantizará una gestión de lo público más (i) eficiente, pues permitirá optimizar los recursos disponibles y ejecutar acciones en el menor tiempo posible; y (ii) especializada dado que quienes las realizan poseen las capacidades y comportamientos (competencias) para llevar a cabo de forma exitosa las actividades asociadas al empleo, y que le apuntan al logro de los objetivos y metas institucionales.

### **MARCO LEGAL**

▪ Constitución Política de Colombia, Artículo 125: establece que “... El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley. ...”. De donde se establece la necesidad de evaluar el desempeño de los funcionarios públicos.



- Ley 872 de 2003: Crea el Sistema de Gestión de Calidad, el cual complementa lo dispuesto por la Ley 489 de 1998 que establece los Sistemas de Control Interno y de Desarrollo Administrativo, de donde se observa que la Evaluación del Desempeño Laboral es una herramienta de gestión fundamental que se integra de manera práctica a la estructura de calidad que interesa al Estado y resalta la participación de los empleados en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

- Decreto 1599 de 2005, define el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, el cual en su estructura y componentes señala el desarrollo del talento humano ligado a planes mejoramiento continuo tanto en lo individual como en lo institucional, estos elementos son vinculantes en el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral y deben entonces ser valorados, incluidos y desarrollados para poder alcanzar los objetivos comunes de la gestión institucional.

- Decreto 1227 de 2005 artículos 50 al 61 y 62 al 64 Capítulos I “Evaluación del desempeño laboral” y II “Evaluación y calificación del período de prueba”, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

- Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004, destaca la importancia del desarrollo del talento humano, con Énfasis en la gestión que deben adelantar las entidades para garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia de un recurso humano competente, capaz de desempeñarse con estándares de calidad, que se reflejen en la prestación de servicios y en la entrega de productos que satisfagan la expectativa de sus destinatarios.

- Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones: la cual establece que:

“Artículo 38. Evaluación del desempeño. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar

un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata. Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y de apelación.

Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera;
- b) Ascender en la carrera;
- c) Conceder becas o comisiones de estudio;
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- e) Planificar la capacitación y la formación;
- f) Determinar la permanencia en el servicio.”.

“Artículo 40. Instrumentos de evaluación. De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta Comisión.

Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No

adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable.

La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas.”.

▪ Acuerdo 137 de Enero 14 de 2010, por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba, donde se encuentran definidos: Ámbito de aplicación, competencias a evaluar y principios, Componentes e Instrumentos del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, Responsables y Participantes en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, Clases y Períodos de Evaluación del Desempeño Laboral, Período de Prueba, Evaluación Anual u Ordinaria, Notificación, Comunicación y Recursos en la Evaluación del Desempeño Laboral, y Consecuencias y usos de la Evaluación del Desempeño Laboral.

## **ELEMENTOS TRANSVERSALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

A pesar que la evaluación del desempeño que se aplica en el sistema de carrera administrativa ordinaria se encuentra contenida en una norma diferente a la que regula los sistemas especiales de naturaleza constitucional y legal, se observa que conservan elementos que son transversales a ellas, así:

- El ingreso a los cargos, el cual se realizará mediante procesos de selección o concurso.
- La permanencia en la carrera se rige por los principios de:
  - Mérito: considerado como la calificación satisfactoria en el desempeño del empleo, evidenciar el logro de los resultados, y la adquisición de nuevas competencias.

- Cumplimiento: los empleados deberán atender las funciones asignadas asociadas al empleo.
  - Evaluación: el empleado debe someterse y colaborar en el proceso de evaluación personal e institucional, de acuerdo con los parámetros establecidos en el sistema de evaluación del desempeño adoptado por la institucional, según su naturaleza.
  - Evaluación del desempeño: Los empleados de carrera administrativa deben ser evaluados y calificados de acuerdo con parámetros previamente definidos, para determinar de forma objetiva su comportamiento laboral y los aportes al desarrollo y cumplimiento de las metas de la institución.
- Los programas de capacitación y formación de los empleados públicos deben estar orientada al desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con el fin de propiciar el desarrollo profesional de los empleados y por consiguiente el mejoramiento de la prestación de los servicios a cargo de la institución.
  - La obligación de evaluar.
  - La elaboración de instrumentos de evaluación.

La Personería de Bogotá, D.C., a través de su Resolución 085 de 2009, Expedida por el señor Personero de Bogotá, D.C., el 24 de marzo de 2009, por medio de la cual se actualizó y adoptó el nuevo Sistema Propio de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera y en Periodo de Prueba de la Entidad.

Lo anterior significa que la Personería en su permanente proceso de modernización, busca responder a las políticas estatales actuales en lo relacionado con la adopción de un Manual de Funciones enmarcado en el modelo de competencias, sin embargo, como órgano de control, tiene toda la autonomía legal para diseñar, crear y definir sus manuales, perfiles y competencias, así como los

procesos relacionados con la gestión del talento humano acordes con sus requerimientos, necesidades, políticas institucionales, garantizando el efectivo cumplimiento de la misión institucional sin alejarse, de los lineamientos generales impartidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional de servicio Civil, como órganos asesores en el tema en el país.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003): Con la cual se definieron las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública, entendiéndolo como una pieza clave para la gobernabilidad democrática de las sociedades contemporáneas, y para la buena gestión pública efectúa algunas declaraciones en relación con la evaluación en los epígrafes 26 a 29, de los cuales se señalan en este marco legal los siguientes:

“(...) 25. La evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporadas por todo sistema de servicio civil.

26. La evaluación del rendimiento, ya sea individual o de grupo, requiere la utilización de instrumentos fiables y válidos. Cuando la evaluación se centre en resultados, deberá basarse en la previa estandarización de éstos mediante el señalamiento de objetivos congruentes con las finalidades del puesto ocupado

27. La evaluación del rendimiento laboral de las personas, especialmente cuando se realiza con finalidades de estímulo y mejora del desempeño, requiere la implicación activa de los directivos, superiores inmediatos de las personas evaluadas. El entrenamiento de los evaluadores en el dominio de las destrezas técnicas y habilidades sociales necesarias, así como el logro de su compromiso

Decreto Ley 1567 de 1998: Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Ley 734 de 2002 El cual establece el deber de todo servidor público de calificar a los funcionarios o empleados que estén bajo su supervisión en la oportunidad y condiciones previstas por la ley o el reglamento.

## **HISTORIA DE LA PERSONERIA DE BOGOTÁ, D.C.**

Naturaleza jurídica: Organismo de Control.

Dirección: carrera 7ª no. 21-24 Bogotá D.C.

Teléfonos: 382 04 50 y 382 04 80.

Dirección electrónica: [www.personeriabogota.gov.co](http://www.personeriabogota.gov.co)

Sector: Vigilancia y Control.

Norma de creación: (ver reseña histórica).

Norma de adopción de estatutos: no aplica.

Reseña normativa: Acuerdo 34 de 1993 y Acuerdo 13 de 1999

Funciones generales de las dependencias: (ver relación a continuación).

Norma de adopción de la estructura actual: Decreto Ley 1421, Acuerdo 34 de 1993 y Acuerdo 514 de 2012.

### **Misión de la Personería de Bogotá, D.C.**

Es un organismo de control que, en conjunto con los habitantes de la ciudad, defiende los intereses del Distrito Capital y de la sociedad en general, vigilando constantemente la conducta de los servidores públicos de la administración distrital y verificando la ejecución de las leyes, acuerdos y órdenes de las autoridades en el Distrito Capital.

### **Objetivos Estratégicos Misionales**

- ✓ Prestar asistencia efectiva a los ciudadanos.
- ✓ Alertar oportunamente sobre riesgos y hechos que se consideren irregulares en la gestión pública Distrital, para que se salvaguarden el interés público y los derechos ciudadanos.
- ✓ Investigar y juzgar oportuna y consistentemente las conductas de los servidores públicos distritales.

- ✓ Visibilizar la gestión para preservar la legitimidad institucional.
- ✓ Gestionar la apropiación y cumplimiento de deberes de todos, como garantía de realización de los Derechos.

### Objetivo Estratégico de Apoyo

Modernizar y fortalecer la institución para mejorar el servicio al ciudadano.

Esquemáticamente se pueden agrupar estos objetivos estratégicos en:



<http://www.personeriabogota.gov.co/>

### Visión a 2016

A 2016 los habitantes de Bogotá conocen y reconocen que hemos conseguido avanzar en la construcción de ciudadanos, movilizandolos todos nuestros medios de acción normativa, disciplinaria y de apoyo ciudadano en la defensa efectiva del interés público y colectivo y los derechos humanos en el Distrito Capital.

## **Objetivos Estratégicos Transversales**

- Lograr la interacción directa y permanente con los habitantes en el ejercicio de sus Derechos y Deberes.
- Articular las acciones de inspección, vigilancia y control entre los ejes misionales.
- Conformar y operar mecanismos de cooperación y articulación interinstitucional en la defensa de los Derechos, el cumplimiento de los deberes y la salvaguarda de lo público.

## **Reseña Histórica**

La existencia de las PERSONERIAS, se remonta a la Grecia Antigua, donde existieron los Tesmosteti, encargados de promover las acusaciones ante el Senado o la Asamblea del Pueblo, denunciando aquellos funcionarios o empleados públicos que cometieran infracciones o abusos en el ejercicio de sus funciones.

A su vez, en Roma se establecieron los Tribunales de la Plebe, los cuales podían vetar las decisiones de los Magistrados para defender a los plebeyos de las injustas actuaciones de los Patricios. Antes del Imperio y hasta muy avanzado el siglo II el pueblo se reunía en Asamblea y designaba al actor publicum y a los jurados vigilantes de la función de los regidores, que luego se transformaron en Síndicos o Procuradores.

Los Procuradores del rey surgieron antes de la Revolución Francesa, para intentar canalizar el descontento popular antes que la Fronda lograra demostrar la conveniencia de derrocar el régimen. Los zares rusos también los adoptaron con el mismo sentido y tras la revolución sus líderes los abolieron entre 1917 y 1923, por considerarla una institución de dominación, para



reinstalarla ante la evidencia de los excesos estatales contra los campesinos y obreros.

En América existió la Institución de los Síndicos Personeros del común o Procuradores Generales de las ciudades quienes eran designados por el Cabildo.

La Institución del Personero Municipal es sin duda una de las más antiguas del país. Esta figura, que bajo la denominación del síndico o procurador municipal imperaba desde épocas remotas en el mundo hispánico, pasó a América desde los primeros tiempos de la invasión española y por reales cédulas de 1519 a 1528 fueron recogidas en la ley I Tomo XI de la Recopilación de Indias, disponiendo que las ciudades, villas y poblaciones de las Indias podrán nombrar procuradores que asistieran a sus negocios y los defendieran en el Concejo, Audiencias y Tribunales, para conseguir su derecho de justicia y demás pretensiones.

En la Colonia, el Síndico debía defender los derechos ciudadanos de los habitantes de cada localidad tanto del campo como de la urbe. En aquella época aparece la semilla de los actuales Personeros.

Desde su inicio el Personero Municipal fue incluido dentro de la División General de los Procuradores, con un carácter judicial y fue permanente defensor de los derechos de los ciudadanos.

La Ley 11 de 1825 sancionada por el General Santander, determinó la integración de las municipalidades incluyendo el Alcalde, los municipios conocidos hoy como Concejales y Procurador Municipal.

En octubre de 1853 fue nombrado el Procurador de Bogotá, Distrito Federal, con funciones de Ministerio Público y como vocero de los habitantes de

la ciudad. Era elegido por la municipalidad para un período de dos años. Dentro de sus funciones se encontraba la de promover los cobros de los saldos, fenecer las cuentas de la Administración del Tesoro Municipal y vigilar que los empleados públicos cumplieran a cabalidad sus funciones.

En 1888 se le concedió la Representación Legal del Distrito Municipal.

En 1893 el Ministro de Justicia Miguel Antonio Caro autorizó a los Concejos Municipales del Departamento de Cundinamarca, la elección de los Personeros principales y suplentes, sujeto a la aprobación del Gobierno.

Hacia 1926 el Procurador integraba la Junta Administrativa Municipal que tenía como función la administración de los bienes del municipio.

En 1934 la Personería fue reestructurada otorgándole la facultad de conocer asuntos de carácter civil, administrativo y penal y de llevar la voz del Ministerio Público en los negocios que se adelantaren en los Juzgados Municipales. En 1958 se crearon los cargos de visitadores del Departamento Penal, con la función de visitar las Alcaldías Menores e Inspecciones de Policía y de Tránsito y realizar las investigaciones correspondientes para establecer los actos de mala conducta de los cuales se acusara a cualquier funcionario del Distrito.

Con la Expedición del Código de Policía de Bogotá en 1952 se crea la Personería Delegada para lo de Policía, para proteger a los ciudadanos frente a la invasión del espacio público.

En 1986 se da un paso en la descentralización administrativa, para lo cual se dispuso la elección popular de alcaldes recuperando con ello la importancia de los municipios de las personerías municipales.

Hacia 1990 la Personería Distrital deja de ser sólo un vocero del pueblo para convertirse en un defensor de los derechos humanos y civiles. Atraviesa los muros de las cárceles y acoge las denuncias sobre las presuntas arbitrariedades que se puedan presentar. Además, se crea la Delegada para la Protección del Medio Ambiente y el Desarrollo Urbano, allí investigan problemas de polución ambiental, deforestación indiscriminada, manejo del espacio público y la erosión.

Igualmente se dio un paso muy importante al descentralizar la Personería en las 20 localidades que conforman el Distrito Capital, nombrando a los Personeros Locales.

Con la expedición de la Constitución de 1991, se otorgaron mayores funciones a los Personeros y el Decreto 1421 de 1993 en su título VI reglamentó la Personería en forma especial para el Distrito Capital, atendiendo sus nuevas necesidades de modernización.

La consecuente reorganización de la Personería del Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá, para lo cual el Concejo Distrital expidió el Acuerdo 34 de 1993, determinó las funciones del Personero, la estructura orgánica y las funciones particulares de cada dependencia, hoy vigentes y en desarrollo.

## **F U N C I O N E S**

### **El Personero como Agente del Ministerio Público**

1. Actúa e interviene en los procesos civiles, contenciosos, laborales, de familia, penales, agrarios, mineros, de policía y en los demás en que deberá intervenir por mandato de la ley cuando lo considere necesario para la defensa

del orden jurídico, el patrimonio público o los derechos y garantías fundamentales;

2. Defiende los derechos e intereses colectivos adelantando las acciones populares que para su protección se requieran

3. Interpone la acción de tutela y asume la representación del defensor del pueblo cuando este último se la delegue.

“La oportuna defensa de los derechos e intereses de la comunidad es la garantía de una sociedad más justa”

### **El Personero como Veedor Ciudadano**

1. Vela por el cumplimiento de la Constitución, las Leyes, los Acuerdos y Sentencias Judiciales;

2. Orienta y recibe quejas y reclamos sobre el funcionamiento de la administración indicándoles la autoridad a la que se deben dirigir para la solución de sus problemas y procura la efectividad de los derechos e intereses de los asociados;

3. Vela por la efectividad del derecho de petición, instruyendo debidamente a quienes deseen presentarlo, escribiendo el de las personas que no puedan o no sepan hacerlo;

4. Vela por la defensa de los bienes del Distrito y demanda de las autoridades competentes las medidas necesarias para impedir la perturbación y ocupación de los bienes fiscales y de uso público y pone en su conocimiento los hechos que considere irregulares, a fin de que sean corregidos y sancionados;

5. Exige de las autoridades distritales las medidas necesarias para impedir la propagación de epidemias y la protección de la diversidad e integridad del medio ambiente y la conservación de áreas de especial importancia ecológica.

6. Vigila la conducta oficial de los ediles, empleados y trabajadores del Distrito, para que desempeñen cumplidamente sus deberes y adelanta las

investigaciones disciplinarias e impone las sanciones que fueren del caso, de conformidad con las disposiciones vigentes.

7. Vigila de oficio o a petición de parte los procesos disciplinarios que se adelanten en las entidades del Distrito, y procura la defensa de los derechos e intereses del consumidor.

*“La vigilancia denotada para que la constante en la gestión pública sea la eficacia, moralidad y eficiencia, es una meta que sin tregua propende la Personería”*

*“La vigilancia administrativa ha de ser el vigía permanente para que el Estado preste óptimo servicio”*

### **El Personero como Defensor de los Derechos Humanos**

1. Coordina la defensoría pública y coopera con el defensor del pueblo en la implantación de las políticas que éste fije;

2. Divulga la constitución y en coordinación con otras autoridades, adelanta programas de educación y concientiza sobre los derechos humanos y los deberes fundamentales del hombre;

3. Recibe quejas y reclamos sobre violación de los derechos civiles, políticos y las garantías sociales;

4. Solicita a los funcionarios de la Rama Judicial los informes que considere necesarios sobre hechos que se relacionen con la violación de los derechos humanos, y

5. Vela por el respeto de los derechos humanos de las personas reclusas en establecimientos carcelarios, psiquiátricos, hospitalarios, ancianatos y orfanatos.

*“La calidad de vida de la generación futura depende del manejo de los recursos naturales y bienes públicos que hoy tenemos, de allí parte la tarea prioritaria de la Personería de velar por ello”*

### **Atribuciones Especiales del Personero**

1. Nombra y remueve los funcionarios de la Personería
2. Rinde semestralmente informe al Concejo sobre el cumplimiento de sus funciones
3. Presenta proyectos de Acuerdo sobre asuntos de su competencia
4. Exige a los servidores distritales la información que requiera para el ejercicio de sus funciones.
5. Expide certificados sobre antecedentes disciplinarios para tomar posesión de un cargo en el Distrito.
6. Solicita la suspensión de los funcionarios investigados cuando lo estime pertinente a fin de asegurar el éxito de las diligencias que adelante.

*“La Personería busca que los valores de la comunidad se cimienten y el individuo se sienta parte de su entorno”*

### **CAUSAS CRÍTICAS QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

Una vez conocidos los antecedentes que dieron origen a la evaluación del desempeño laboral en la administración pública, se puede observar que a pesar de directrices establecidas en las normas vigentes y la creación del sistema tipo y los sistemas propios para la evaluación de los funcionarios de carrera administrativa, se evidencian algunas causas que impiden el cumplimiento de los principios establecidos por la ley para tal fin, a continuación encontraremos lo más comunes:

+ Falta de seguimiento a las evidencias pactadas en los tiempos establecidos por parte de los evaluadores.

+ Falta de claridad en las directrices establecidas en las normas particulares de cada entidad para la resolución de situaciones eventuales en el ejercicio del desempeño laboral de los funcionarios de carrera administrativa.

+ Que los evaluadores no vean la evaluación del desempeño laboral como una oportunidad de mejora sino como una obligación que hacer parte de su posición.

+ Que el evaluador no sea objetivo a la hora de evaluar, anteponiendo sus juicios personales.

+ Desconocimiento parcial tanto de evaluados como de evaluadores frente a la normatividad vigente, para resolver las diferentes situaciones administrativas que se presentan a lo largo del período a evaluar.

## **Principios Generales de la Evaluación del Desempeño de la Personería de Bogotá**

La evaluación de desempeño se fundamenta en una demostración continua por parte de los servidores públicos de la Personería de Bogotá del ejercicio de sus competencias laborales y comportamentales y su orientación se enfatiza en la aplicación de los siguientes principios como ejes del proceso de evaluación que comprometen a la Entidad y a los servidores en su implementación y desarrollo:

De acuerdo a lo establecido en la Ley 909 de 2004, se expidieron normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones, el artículo 40 de la citada ley establece

“(…) las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta Comisión.

Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos (…).

El Decreto 760 de 2005, señala el procedimiento que debe surtirse ante la Comisión Nacional del Servicio Civil en materia de evaluación del desempeño laboral.

Igualmente mediante el Acuerdo 07 de 2006, la Comisión Nacional del Servicio Civil señala los criterios legales y se establecen las directrices para la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa o en periodo de prueba.

La Personería de Bogotá, D.C., formuló y validó su sistema propio de evaluación del desempeño laboral, atendiendo lo estipulado en el citado Acuerdo y las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, entidad que realizó el acompañamiento y aprobación del citado modelo, mediante Resolución 043 del 16 de febrero de 2016 por un período de dos ( 2) años.

Una vez cumplido el término de dos (2) años fijados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, para el Sistema Propio de Evaluación de Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa de la Personería de Bogotá, D.C., se hizo necesario evaluar la metodología aprobada para la Entidad a fin de comprobar las ventajas del Sistema de Evaluación y Ajustar los contenidos de conformidad con lo formulado en los Acuerdos 17 y 27 de 2008.

Qué mediante Resolución 206 del 29 de mayo de 2008, se conformaron grupos de trabajo para llevar a cabo el proyecto y presentación de la nueva metodología ante la Comisión Nacional del Servicio Civil la cual en sesión del 24 de marzo de 2009 aprobó la solicitud de revisión y modificación del Sistema



Propio Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba de la Personería de Bogotá, D.C.

Una vez aprobados los ajustes y la nueva metodología del Sistema Propio, el Personero de Bogotá de la época, mediante Resolución 085 del 24 de marzo de 2009 “actualiza y adopta el nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en Período de Prueba de la Personería de Bogotá, D.C.”

**El Acuerdo 137 de 2010 establece responsables y participantes de la evaluación del desempeño laboral:**

**Comisión Nacional del Servicio Civil:**

1. Desarrollar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan su propio sistema.
2. Diseñar los instrumentos a aplicar en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.
3. Solicitar informes, ordenar visitas de inspección y si fuere el caso, adoptar los mecanismos que le permitan verificar la aplicación correcta de los procedimientos de evaluación del desempeño laboral.
4. Absolver consultas que se le formulen sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

**Jefe de la Entidad:**

1. Adoptar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral orientado al desarrollo integral de los servidores públicos, enfocado a los procesos de desarrollo institucional permanente.
2. Garantizar que la evaluación del desempeño laboral de los servidores

se efectúe con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre el desempeño laboral y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales y de la dependencia.

3. Conformar e instruir grupos de multiplicadores internos que se encarguen de capacitar e informar a evaluados y evaluadores, quienes actuarán como facilitadores en el Sistema de Evaluación del Desempeño.

4. Ordenar por escrito y de manera inmediata, la evaluación del desempeño laboral y calificación de servicios extraordinaria de un empleado de carrera, cuando reciba información soportada sobre su desempeño deficiente.

5. Resolver, dentro de los cuarenta y cinco (45) días calendario a su presentación, el recurso de reposición interpuesto, dentro del término legal, contra el acto administrativo que declare la insubsistencia del nombramiento de un empleado de carrera o en período de prueba por calificación no Satisfactoria.

6. Declarar dentro de un término no superior a tres (3) días la insubsistencia del nombramiento del empleado, cuando la calificación de servicios no Satisfactoria esté en firme.

7. Adoptar las medidas necesarias para mantener los registros y documentos requeridos para asegurar la efectividad del sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en su entidad.

8. Designar el empleado que realizará la evaluación a los servidores por retiro del evaluador cuando este no la haya efectuado, o cuando se presente impedimento o recusación debidamente comprobada.

### **Unidades de Personal:**

1. Liderar en la entidad la implementación del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores.

2. Coordinar la capacitación a evaluadores, evaluados y grupos de multiplicadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia.

3. Suministrar oportunamente los formularios, que hacen parte integral

del presente Acuerdo, así como los documentos y demás apoyos que sean necesarios para proceder a la evaluación del desempeño laboral de los servidores.

4. Presentar al jefe de la entidad informes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones del servicio, con base en los informes de evaluación dispuestos por cada una de las áreas o dependencias.

5. Dar a conocer a la Comisión Nacional del Servicio Civil el incumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias relacionadas con la evaluación del desempeño laboral.

6. Proyectar, al día siguiente de recibir el expediente y para la firma del jefe de la entidad, el acto administrativo que declare insubsistente el nombramiento del empleado de carrera o en período de prueba que haya obtenido calificación No Satisfactoria de su desempeño laboral.

7. Reportar a la Comisión Nacional del Servicio Civil los retiros del servicio mediante declaratoria de insubsistencia del nombramiento de los empleados de carrera y de los empleados en período de prueba, generados por la evaluación no satisfactoria del desempeño laboral, así como de quienes superen el periodo de prueba.

#### **Jefe Inmediato del Evaluado:**

1. Implementar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral en el área o dependencia a su cargo.

2. Si el funcionario es de libre nombramiento y remoción, realizar la evaluación del desempeño laboral de los servidores que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas y participar en la Comisión Evaluadora cuando a ello haya lugar.

3. Si es de carrera o provisional integrará una Comisión Evaluadora con un funcionario de libre nombramiento y remoción y en este caso, actuarán como un solo evaluador en el proceso de evaluación del desempeño laboral de los

empleados que la ley o el reglamento señale dentro de los plazos y casos establecidos en las normas.

4. Establecer con el servidor a evaluar, dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento del período evaluado, los compromisos laborales teniendo en cuenta los plazos establecidos según el tipo de evaluación.

5. Realizar el seguimiento permanente al desempeño laboral de los servidores a su cargo y formular los correctivos y recomendaciones que se requieran para el mejoramiento de su desempeño, a través de las reuniones de retroalimentación definidas.

6. Acatar las instrucciones recibidas del Jefe de la entidad para que los resultados por dependencia, procesos y proyectos se tengan en cuenta en la evaluación del desempeño laboral de los servidores y guarden relación con el resultado de la evaluación emitida por la Oficina de Control Interno.

7. Registrar las evidencias con sus respectivos soportes e incluir las observaciones sobre las mismas en el Portafolio de Evidencias.

8. Comunicar al servidor el resultado de las evaluaciones parciales del desempeño laboral y notificarle las calificaciones definitivas de servicio obtenidas.

9. Mantenerse actualizado en las normas, procedimientos e instrumentos relativos al sistema de evaluación del desempeño y asumir su responsabilidad en el mismo.

10. Ajustar los compromisos laborales, de conformidad con las causales establecidas y en el momento que se presente la situación.

11. Declararse impedido teniendo en cuenta las causales establecidas en la ley.

### **Evaluado:**

Son también responsables los evaluados, quienes deberán participar

activa, permanente y constructivamente en las diferentes etapas o fases del proceso de evaluación y deberán:

1. Cumplir con las normas, responsabilidades, funciones y metas asignadas al empleo y participar de manera activa en el proceso de evaluación del desempeño personal e institucional, establecido en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral y las instrucciones impartidas por la entidad.

2. Ser consciente de que la permanencia en el empleo y su desarrollo en la institución se fundamentan en el mérito, los resultados y metas alcanzadas como contribución a los fines institucionales y en la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio del empleo.

3. Tener en cuenta que la declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado No Satisfactorio en la calificación de servicios, implica el retiro del servicio, la separación de la carrera administrativa y la pérdida de los derechos inherentes a ella.

4. Solicitar ser evaluado, dentro de los cinco (5) días siguientes al vencimiento del plazo previsto para evaluar o a la ocurrencia del hecho que la motiva.

5. Si dentro de los cinco (5) días siguientes a la solicitud el servidor o servidores responsables de evaluar no lo hicieron, la evaluación parcial o semestral o la calificación definitiva se entenderá satisfactoria en el porcentaje mínimo. La no calificación dará lugar a investigación disciplinaria.

6. Obtener, como mínimo, calificación de servicios satisfactoria para permanecer en el empleo.

7. Obtener calificación de servicios sobresaliente para recibir encargos y tener derecho a comisiones para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.

8. Presentar, contra la calificación definitiva de servicios, los recursos de reposición y de apelación, cuando estos resulten procedentes.

9. Recusar a los evaluadores cuando advierta alguna de las causales de impedimento o recusación y allegar las pruebas que pretenda hacer valer.

### **Superior jerárquico del evaluador:**

1. Resolver los recursos de apelación que se interpongan contra la calificación de servicios, notificar al interesado y comunicar por escrito su decisión al jefe inmediato del evaluado y a la unidad de personal.
2. Hacer seguimiento en su área al cumplimiento del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral.

### **Comisión de Personal:**

1. Verificar que el proceso de evaluación del desempeño laboral se realice según lo establecido en este Acuerdo.
2. Participar en la elaboración y seguimiento del plan anual de formación y capacitación y constatar que se incorporen los requerimientos derivados de la evaluación del desempeño laboral.
3. Proponer, con base en los resultados de la evaluación del desempeño y la medición del clima organizacional, la inclusión de acciones para su mejoramiento en el programa anual de capacitación y formación de la entidad.
4. Informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil las incidencias que afecten el proceso de evaluación del desempeño laboral.
5. Informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil, trimestralmente y por el medio que esta establezca, sobre sus actuaciones y el cumplimiento de sus funciones en los asuntos relacionados con la evaluación del desempeño.
6. Declararse impedidos cuando se presenten las causales previstas en la ley referidas a uno o varios de los integrantes de la comisión.
7. Determinar, cuando la evaluada presente reclamación en única instancia, dentro de los cinco (5) días siguientes a la fijación (15) y diez de los compromisos y en un plazo máximo de quince (15) y diez (10) días calendario para la evaluación anual y para el período de prueba respectivamente, si los compromisos fijados corresponden a los criterios establecidos en el presente acuerdo.

### **Oficina del Control Interno:**

1. Remitir el informe sobre los resultados de la evaluación de gestión por áreas o dependencias de la entidad para que sean tomadas como criterio o factor en la evaluación del desempeño laboral de los servidores.

2. Efectuar el seguimiento para que la evaluación del desempeño laboral de los empleados tenga en cuenta las evaluaciones de gestión.

**Artículo 6°. Participantes en la Evaluación.** Participarán en la evaluación todas las personas que aporten información comprobada que sirva como evidencia del desempeño laboral del evaluado y del funcionamiento de la institución, siempre y cuando la información aportada cumpla las condiciones definidas en la etapa de fijación de los compromisos laborales y comportamentales y sean registradas por los responsables en cumplimiento de los criterios previamente establecidos en este acuerdo.

**Artículo 7°. Obligación de Evaluar.** Tendrán la obligación de evaluar:

1. El jefe inmediato del evaluado.

2. La Comisión Evaluadora, la cual se conformará únicamente cuando el jefe inmediato del evaluado sea un servidor con derechos de carrera o con nombramiento provisional. Este y un funcionario de libre nombramiento y remoción actuarán como un solo evaluador. De esta comisión podrán hacer parte quienes, siendo empleados de carrera, se encuentren desempeñando cargos de libre nombramiento y remoción.

La Comisión Evaluadora asumirá las responsabilidades que corresponden al jefe inmediato del evaluado, en los términos del presente acuerdo.

En los casos en que actúe la Comisión Evaluadora el recurso de reposición será resuelto por esta y el de apelación por el superior jerárquico del jefe inmediato del evaluado.

3. Para efectos de la evaluación del desempeño laboral, los servidores

de período y los directivos docentes se asimilarán a empleados de libre nombramiento y remoción.”



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El ejercicio llevado a cabo en torno a la evaluación del desempeño de la Personería de Bogotá, me ha permitido reflexionar en torno a mi quehacer laboral, mi compromiso institucional y la gran responsabilidad que tengo en las manos, así como generar nuevas estrategias que me permitan ser propositiva en torno a la evaluación del desempeño a revisar el tema de evaluación por competencias como futuras estrategias.

Para garantizar el cumplimiento y la funcionalidad del sistema de evaluación del desempeño laboral, se hace necesaria la articulación con cada uno de los procesos que hacen parte de la administración y gestión pública, que permitan el desarrollo del talento humano de manera individual e institucional, de acuerdo a los lineamientos que se establecen desde los sistemas de control interno y administrativo para poder alcanzar el cumplimiento de los objetivos comunes a la entidad.

La evaluación del desempeño laboral permite a cada uno de los actores de este proceso, evidenciar las falencias y debilidades que se pueden presentar durante el desarrollo de las funciones de propias del cargo en periodos cortos, en consecuencia se hace necesario, establecer los planes de mejora a que haya lugar, teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño no tiene como objetivo afectar al evaluado, sino por el contrario, permitirle una mejora continua con énfasis en la gestión que deben adelantar las entidades para garantizar la permanencia de un recurso humano competente, calificado para desempeñarse con estándares de calidad que se vean reflejados en la prestación de los servicios y entrega de productos que cumplan con las expectativas de los usuarios.

Una vez obtenidos los resultados de las evaluaciones la alta dirección, toma las decisiones con base en los estadísticos reportados y facilita la

capacitación y actualización necesaria en cada una de las áreas que competen a la gestión institucional.

También se puede decir que este proceso al realizarse de una manera objetiva y juiciosa le permite a la alta dirección evidenciar el crecimiento y desarrollo del talento humano como de la institución.

La carrera administrativa se crea con el propósito de fortalecer y consolidar una administración pública profesional, eficiente y eficaz, la cual vincula, personal idóneo con altas competencias al servicio de la ciudadanía como: vocación al servicio, responsabilidad, honestidad y la adopción de los principios y valores de la democracia. Los cuales permanecen mediante sistemas meritocráticos, siendo objeto de evaluación continua para permanecer en el servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión Por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles M. (2005) Gestión por competencias – El diccionario. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Baggini, J. (2004). Más allá de la noticia. La filosofía detrás de los titulares. Madrid: Editorial Cátedra.

Candela. R (2008). El origen de la evaluación del desempeño <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-origen-de-la-evaluacion-del-desempeno-603280.html>.

Chiavenato. I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

COLOMBIA, COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Ley 909. (23, septiembre, 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

COLOMBIA, COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Acuerdo 137. (14, Enero, 2010). Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba.

COLOMBIA, COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Acuerdo 138. (14, Enero, 2010). Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2010.

Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo y Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública... Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Comisión Nacional del Servicio Civil (2006). Guía para la Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de Carrera o en período de prueba. En [www.cnsc.gov.co](http://www.cnsc.gov.co).

Giraldo, E. (2009) La Entrevista Semiestructurada como Instrumento clave en Investigación. En <http://tesiscualitativa.blogspot.com/2008/10/la-entrevista-semiestructurada>.

Hartle, F., (1996) “Capítulo 5 Gestión de la apreciación del Desempeño” En. <http://es.scribd.com/doc/84865116/Capitulo-5-Gestion-De-La-Apreciacion-Del-Desempeno-Y-Plan-Estrategico-Hay-Group>.

Hellriegel, J. S. (2002). Administración, un enfoque basado en competencias. Bogotá, Colombia: Thomson.

Ivancevich D. G. (1998). Las Organizaciones. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Kotler, Philip (2009): Principles of Marketing. Pearson Prentice Hall, 2009.-

Decreto 1227 de 2005 [www.alcaldiabogota.gov.co](http://www.alcaldiabogota.gov.co) Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>

Decreto Ley 1950 de 1973 [www.alcaldiabogota.gov.co](http://www.alcaldiabogota.gov.co) Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1525>

Decreto Ley 1567 de 1998 [www.alcaldiabogota.gov.co](http://www.alcaldiabogota.gov.co) Disponible en:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

El Decreto 2539 de 2005